



**Harvard
Business
Review**

РОССИЯ

МЕНЕДЖМЕНТ / КОРПОРАТИВНЫЙ ОПЫТ



Фото: samskrim / Unsplash

Страшное дело: почему сотрудники боятся вас и кажутся «неидеальными»

7 августа 2018 | Вячеслав Таранов

Какой руководитель не мечтает о том, чтобы сотрудники брали на себя больше ответственности, проявляли инициативу и работали без принуждения? Именно так мы представляем себе идеальную команду. Но реальность заставляет нас смириться с тем, что идеальных людей не бывает, а значит, не бывает и идеальных команд. Поэтому многие руководители, выбирая между кнутом и пряником, выбирают кнут в качестве наиболее подходящего способа мотивации неидеальных сотрудников.

Никколо Макиавелли, исследуя методы управления людьми, написал в своем труде «Государь»: «Гораздо вернее внушить страх, чем быть любимым. Люди меньше боятся обидеть человека, который внушал им любовь, чем того, кто действовал страхом. Ведь любовь держится узами благодарности, но эти узы рвутся при каждом удобном для них случае. Страх же основан на боязни, которая не покидает тебя никогда». Но с XVI века отношение людей к страху сильно поменялось. Во второй половине XX века в Европе и Америке потеря работы перестала быть вопросом жизни и смерти. Значит, стало меньше поводов бояться начальственного гнева.

Однако верных последователей Макиавелли, культивирующих в подчиненных чувство страха и вины, более чем достаточно. Многие боссы пытаются развить в людях чувство ответственности именно при помощи внушения возможности наказания за умышленную или случайную ошибку. «Мои люди по-другому не понимают! Им самим ничего не нужно!» – слышим мы от руководителей разных уровней. И они, как ни странно, правы. Их сотрудники действительно разучились самостоятельно принимать решения и отвечать за них. Люди всегда оправдывают наши ожидания. Что с высокой долей вероятности произойдет с ребенком, которому родители каждый день твердят, что он ни на что не годится и ничего путного из него не выйдет? Совершенно верно, скорее всего, он будет жить по предложенному ему сценарию. Исключения, разумеется, случаются, но они только подтверждают общее правило.

Несколько лет назад мне довелось проводить мозговой штурм для команды руководителей одного подмосковного предприятия, где я исполнял обязанности заместителя генерального директора. Исполнительный директор, подполковник в отставке, был сторонником традиционной и проверенной, в его понимании, системы управления. Открывая сессию, он сказал примерно следующее: «Сейчас Вячеслав проведет с вами мозговой штурм. Если честно, у меня большие сомнения по поводу эффективности этого мероприятия. Если вы в течение года ничего толкового не смогли предложить, то и сегодня я особого результата не жду. Но, как говорится, надежда умирает последней, так что давайте попробуем. Только одна просьба – не предлагайте всякую ерунду». Надо ли говорить о том, что мозговой штурм был обречен на провал. А вот повторная сессия, которую мы провели в отсутствие исполнительного директора, дала отличные результаты. Что мы для этого сделали? Ничего особенного. Просто дали руководителям понять, что мы в них верим и не нужно бояться сказать что-то не так.

Культура страха, присущая многим компаниям, убивает внутреннюю ответственность сотрудников и формирует низкую вовлеченность. Человек хочет чувствовать себя свободным, знать, что ему доверяют, и тогда будут созданы условия для реализации его потенциала. Звучит это красиво, не правда ли? А вот теперь начинается самое интересное. Я провел исследование, опросив 120 руководителей разного уровня из 7 компаний, как российских, так и международных. Первый вопрос был сформулирован так: «Какие условия способствуют максимальной эффективности вашей работы? Вариант А – доверие, свобода, ответственность. Вариант Б – жесткий контроль сверху, страх наказания при ненадлежащем выполнении задания». 95% руководителей выбрали ответ А. Но это и неудивительно. Я бы тоже так ответил. А вот второй вопрос дал неожиданные результаты. Звучал он так: «Какие условия способствуют максимальной эффективности работы ваших подчиненных? Вариант А – доверие, свобода, ответственность. Вариант Б – жесткий контроль сверху, страх наказания». 52% выбрали вариант Б! В комментариях к ответу чаще всего фигурировали следующие доводы: «Им еще не хватает опыта; у них не такой высокий уровень осознанности; они так привыкли и не могут по-другому; если их не контролировать, они вообще перестанут работать». Когда я задал эти вопросы их подчиненным, у которых, в свою очередь, есть свои сотрудники, результат повторился почти в точности. И эти руководители тоже хотели свободы для себя, но при этом многие считали своих подчиненных недостойными доверия. «Демократия им ни к чему!» – эта формулировка в том или ином виде звучала чаще других.

Проведя не один десяток интервью с руководителями на тему страха и ответственности, я нашел следующее объяснение этому феномену: мы склонны переоценивать свой уровень осознанности и недооценивать ее развитие у других, особенно у подчиненных. Мы стараемся их контролировать всегда и во всем. Это резко снижает уровень внутренней ответственности. Если каждый день контролировать выполнение домашнего задания ребенком, он имеет шанс не стать самостоятельным до выпуска из университета. Ведь ответственность за результат домашней работы родители добровольно принимают на себя. Школьнику лишь следует их указаниям. Примерно такую же картину мы наблюдаем в офисе. Чем больше контроля и директивных указаний, тем меньше самостоятельности и инициативы. Сотрудник ждет указаний и задает вопросы, без ответа на которые он и не думает приступать к выполнению задания. Это перекладывание ответственности за следующий шаг было описано Уильямом Онкеном-младшим в HBR еще в 1974 году. Комфортна такая ситуация сотруднику? Конечно! Пребывание в детской позиции подконтрольного существа позволяет работать под воздействием стимулов внешней ответственности (responsibility) и не развивать ответственность внутреннюю (accountability). Как только внешнее давление ослабевает, можно расслабиться. Внутренняя, или, как ее часто называют, персональная ответственность исключает возможность работать спустя рукава даже в отсутствие внешнего контроля. Несомненно, есть люди, которые при любых обстоятельствах выполняют работу качественно. Большая часть из нас именно к этой категории себя и относит. Но проведите опрос руководителей на тему количества таких сотрудников у них в командах. Какой ответ вы получите? Мой опыт общения с менеджерами говорит о том, что подавляющее число из них считает, что сотрудников с высоким уровнем внутренней ответственности в их командах гораздо меньше половины. И именно этот факт, по словам руководителей, заставляет их прибегать к использованию арсенала инструментов контроля и наказания.

Таким образом, мы наблюдаем своеобразный замкнутый круг: «У моих сотрудников низкий уровень внутренней ответственности – я их жестко контролирую – в компании формируется культура страха – уровень внутренней ответственности сотрудников не растет».

Как же проявляется культура страха в организациях? Опыт изучения предприятий из различных отраслей бизнеса и органов государственного управления показал, что чаще других в организациях с сильно развитой культурой страха присутствуют следующие признаки в разной степени их проявления:

самостоятельно при общем внешнем одобрении. Так как от ошибки не застрахован даже самый мудрый вождь, отсутствие открытого обсуждения важных решений делает компанию уязвимой. Бытует распространенное мнение, что такая модель характерна в первую очередь для российских компаний. Не совсем так. Маргарет Хеффернан в своем выступлении на конференции TED приводит результаты исследования, согласно которому более 85% должностных лиц в Европе и в Америке подтвердили, что они испытывают затруднение в высказывании собственного мнения при обсуждении сложных рабочих вопросов.

2. Сотрудники постоянно ожидают негативную обратную связь от руководителя. Это вызывает у них чувство тревоги и незащищенности.

3. Обратная связь предоставляется только сверху вниз и чаще всего носит оценочный характер. Как ни странно, многие руководители не выбирают выражения при предоставлении обратной связи, которую они с сарказмом называют «развивающей». Обратная связь руководителю дается исключительно в виде дифирамбов по случаю Нового Года и дня рождения. Лесть, хоть и неявно, приветствуется. Для поощрения такой модели поведения сотрудников ее достаточно просто принимать.

4. Сотрудников хвалят крайне редко или не хвалят вообще. На обучающих сессиях для руководителей я часто задаю вопрос: «Кто из вас регулярно хвалит и благодарит своих сотрудников за усердную работу?». Руки, как правило, поднимают около 70–80% аудитории. Второй вопрос звучит так: «Кого из вас регулярно хвалят и благодарят ваши руководители?». Только 10–15% участников программы отвечают положительно на этот вопрос. В чем здесь дело? Мы часто думаем, что хвалим и благодарим людей, но они не воспринимают наши слова как искреннее признание их вклада. «Спасибо» для них скорее не благодарность, а элементарная вежливость. Но руководитель, который не получает обратной связи, этого не видит. Мне в этом плане очень повезло. 10 лет назад подчиненные сказали мне, что они не чувствуют признания и благодарности от меня. Для меня это было открытием и поводом пересмотреть взаимоотношения с сотрудниками.

5. Значительная дистанция власти. Это наиболее характерно для компаний с большим количеством уровней управления. Статус руководителя всячески подчеркивается. Вы никогда не увидите босса с подносом в столовой, где питаются все сотрудники. Вокруг руководителя создается ореол недоступности, при том что сам он заявляет: «Да ладно вам, я простой парень! Двери моего кабинета всегда открыты!». Но желающих записаться на прием без особого приглашения находится немного. Субординация в таких компаниях нередко приобретает черты поклонения.

6. Руководитель недостаточно четко формулирует свои ожидания, и сотрудникам кажется, что оценка их работы в большей степени зависит от личного отношения или настроения босса.

7. Сотрудники не разделяют видение компании. Они не привержены цели, их основной мотив – избегание наказания. Поставленные задачи выполняются не потому, что они являются важными для членов команды, а исключительно для того, чтобы угодить руководителю.

8. Ценности компании носят декларативный характер. Руководитель своим примером не демонстрирует приверженности заявленным принципам, закрепляя политику двойных стандартов. Сами ценности вызывают у сотрудников явный скепсис. На одном предприятии на мой вопрос о том, что такое для них ценности компании, сотрудники ответили так: «Это то, что написано на плакатах в коридоре. К реальной жизни это отношения не имеет». Фальшь в коммуникации создает ощущение несправедливости и небезопасности.

9. Каждый шаг сотрудника контролируется. Все пишут бесконечные отчеты, руководитель лично перепроверяет даже мелкие детали. Работники не чувствуют доверия со стороны руководства. Начальники, в свою очередь, не доверяют подчиненным. Часто звучит фраза: «Хочешь, чтобы было сделано хорошо, сделай сам!». Надо ли говорить, что после таких слов не может не появиться сомнение в профпригодности менеджера?

10. Сотрудники считают, что от них ничего не зависит. И это самое печальное, ведь именно на осознании собственной возможности влиять на события в своей жизни, в компании, в обществе и основывается внутренняя ответственность человека. Ощущение беспомощности и несамостоятельности меняет людей. Отчасти поэтому мы регулярно наблюдаем низкий уровень текучки в компаниях с развитой культурой страха. Люди просто сидят на своих местах и не хотят принимать решений.

Бороться с культурой страха в компаниях не так просто. Это система, которая прочно укоренилась в сознании как руководителей, так и подчиненных. Многие компании добились хороших результатов и привычно функционируют, эксплуатируя культуру страха. Парадоксально, но сотрудников часто устраивает низкий уровень внутренней ответственности. Они часто не представляют, как можно действовать самостоятельно и самому отвечать за все, что происходит. Это как в песне Высоцкого: «Мне вчера дали свободу. Что я с ней делать буду?». При этом все сейчас говорят о новых требованиях к вовлеченности сотрудников, их инновационности. И, следуя этому тренду, руководители декларируют желание избавиться от культуры страха в компании, при этом на самом деле не спешат что-то менять.

Так можно ли победить культуру страха в организации? Я далек от мысли, что в любой компании можно от нее избавиться на 100%. Но многолетняя практика работы с разными командами показала, что фактор страха можно сократить или свести к минимуму. Но для этого, разумеется, нужна политическая воля руководства.

Первое, и самое главное – необходимо честно продиагностировать, в какой степени культура страха присутствует в организации. Для этого можно использовать список признаков, приведенный выше. И дальше начинается долгая и сложная работа, которая неизбежно будет сталкиваться с сопротивлением на разных уровнях управления. Но если вы решили делать ставку на развитие внутренней ответственности подчиненных, а не на страх, то этот путь нужно будет пройти вместе со всей командой.

Напоследок несколько советов руководителям по преодолению культуры страха:

проведите с командой серьезный откровенный разговор о присутствии страха в рабочем процессе;

проясните, насколько сотрудники понимают и разделяют общую цель, что им принесет ее достижение;

узнайте, насколько четко сотрудники представляют себе свои роли и ваши ожидания от них;

повышайте уровень внутренней ответственности сотрудников, демонстрируя доверие;

сместите акцент с контролирующих мероприятий в сторону поддерживающих;

поощряйте самостоятельность членов команды;

развивайте в команде культуру двусторонней безоценочной обратной связи.

Об авторе. Вячеслав Таранов – консультант в области развития лидеров и команд, основатель компании The Carpe Diem.



4

Комментарии (0)

Древовидный вид ✓

Новые ✓

Популярные ✓

Компактный ✓

Контекст



Войдите, чтобы оставлять комментарии. Войти

